

In diesem neuen Konzept ist die Supervision in den Prozess der Reform einbezogen. Sie wird gewährt – zuweilen auch „verordnet“ – es gibt Supervisorenlisten, die eine Entscheidung ermöglichen; es gibt Zielvereinbarungen mit den Betroffenen sowie mit dem Auftraggeber. Es gibt Vereinbarungen darüber, was an Konflikten in der Auswertung besprochen wird und was weiterhin unveröffentlicht bleiben muss. Im Allgemeinen Sozialdienst ist Supervision somit ein Teil der Personalführung geworden, angebunden an die Fachlichkeit und Leitungsrolle im Sozialen Dienst.

Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.
- Böhnisch, L./Lösch, H. (1972): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionellen Determinanten. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, 2. Auflage Neuwied.
- Gildemeister, Ch. (1974): Als Helfer überleben. München.
- Graffe, F./Schmied-Urban, P./Schroer, H./Schwarz, G./Speck, B. (2004): Fit für die Zukunft – Kommunale Sozialpolitik im Wandel. Die Neuorganisation des Sozialreferates der Landeshauptstadt München, München.
- Hege, M. (1990): Die Fachhochschule an der Schnittstelle zwischen Bildung und Praxis. In: Keuter/Maelicke/Scharpner: Fortbilden und Gestalten. Weinheim und München, S. 27-38.
- Hege, M. (1974): Engagierter Dialog. München.
- Hege, M. (2002): Supervision in der Sozialarbeit der letzten 20 Jahre. In: Zeitschrift Supervision, Nr. 2.
- Hege, M./Schwarz, G. (1992): Gewalt gegen Kinder – Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme im Stadtteil. Alling.
- Luhmann, N. (1972): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. 2 Auflage Neuwied.
- Markowitsch, H. J./Welzer, H. (2006): Das autobiografische Gedächtnis. Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung, 2. Auflage Stuttgart.
- Melzer, G. (1977): Funktionen und Einsatzbereiche der Praxisberatung (Supervision). In: Nachrichten des Deutschen Vereins, Sonderheft September.

Anschrift der Autorin:

Prof. Dr. Marianne Hege, Heerstraße 12a, 81247 München

Adrian Gaertner

Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision

Zusammenfassung: Der Autor entwickelt die These, dass die von der DGSv betriebene expansive Professionalisierung in den 90er Jahren nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, Supervision als den zentralen Gegenstand des Verbandes an den Rand zu rücken. Um dies zu explizieren, wird die Geschichte der Supervision – einschließlich ihrer vergessenen Vor- und Frühformen – betrachtet.

Aus aktuellem Anlass

Die Beschäftigung mit der Geschichte von Disziplinen und Professionen ist keine bloße akademische Übung, sondern eine Arbeit an den Entstehungsbedingungen und den Entwicklungslinien des Denkens und Handelns in den jeweiligen Bereichen. Sie dient damit nicht nur der Selbstvergewisserung über den Entwicklungsstand von Professionen, sondern gibt auch Auskunft über den Grad der Identifizierung der Angehörigen der jeweiligen Berufe. Die Geschichte erinnert an jene Problemlagen, die dazu geführt haben, dass Menschen sich assoziiert haben, um Praxen, Theorien und Institutionen zur Behandlung eben dieser Probleme zu entwickeln, und sie verweist auf die Modifikationen und Anpassungen aber auch auf Kontinuitätsbrüche, die Professionen im Zeitverlauf erfahren haben.

So sehr die Entwicklung von Professionen zunächst von äußeren Faktoren abhängig ist, von der Nachfrage und den Veränderungen der Arbeitswelt, so ist doch nicht zu leugnen, dass die Interpretation des Anpassungsbedarfs und Präferenzen für bestimmte Entwicklungsrichtungen auch von den Machtzentren abhängig sind, die Professionen im Rahmen ihrer Institutionalisierung ausgebildet haben. Zumeist handelt es sich bei diesen Institutionen um Verbände, Fachgesellschaften, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen, Publikationsorgane etc. Erwähnenswert sind auch informelle Zirkel, die nicht selten die entscheidenden, geheimen Machtstrategien formulieren und durchsetzen.

Die Politik dieser Institutionen beruht, trotz aller Demokratie- und Partizipationsversprechen und trotz der Diskussionsromantik auf Mitgliederversammlungen, in aller Regel auf Interessen von einzelnen Akteuren bzw. jenen informellen Zirkeln mit ihren teils offenen-, teils verschwiegenen Strategien. Traditionellerweise haben die einfachen Mitglieder die Aufgabe, neben den expliziten auch die impliziten Intentionen zu ratifizieren, wobei ihnen Letzteres zumeist nicht bewusst ist.

Das Phänomen hinterrücks sich durchsetzender, nicht erwarteter, manchmal destruktiver Nebenfolgen verdankt sich zu einem großen Teil dem kaum kontrollierbaren Wechselspiel von expliziter und verschwiegener Machtausübung durch die dominanten Akteure.

Zur Analyse der Entwicklung von Professionen gehört also nicht nur die Rekonstruktion der Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen, sondern ebenso sehr die Rekonstruktion der professionsinternen Interessenkonstellationen. Die „Wechselwirkung“, um mit Simmel zu sprechen, zwischen expliziten und impliziten Strategien und Tendenzen lässt sich nur retrospektiv erschießen, erlaubt dann aber Prognosen über die Interessenlagen von Professionen. Geschichtsvergessenheit liefert sie demgegenüber entweder der blinden Anpassung an den Zeitgeist und/oder den Machtinteressen von Meinungsführern aus.

An den jüngsten Debatten um die Satzungsänderung der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) möchte ich diesen Zusammenhang deutlich machen. Explizit verfolgt die Satzungsänderung das Ziel, „Die Satzung der Realität an (zu) passen.“ Implizit, so meine These, geschieht etwas ganz Anderes. Hieß es ursprünglich im § 1, Abs 2: „Der Zweck der DGSv ist die Förderung der Beratungsform Supervision als Mittel der Reflexion beruflichen interaktionellen Handelns in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen...“, so hat eine, von der Mitgliederversammlung eingesetzt Arbeitsgruppe, folgenden Formulierungsvorschlag gemacht: „Die Aufgaben der DGSv sind die Förderung von Beratung, Forschung und Bildung in der Arbeits- und Berufswelt vor dem Hintergrund von Supervision und anschließenden und ergänzenden Beratungsformaten.“ (Busse/Fortmeier/Lemaire 2009, S. 4) Eigentlich sollte ein solcher Formulierungsvorschlag durch führende Mitglieder eines Berufsverbandes für Supervision den Lesern, nicht nur Supervisorinnen und Supervisoren, die Sprache verschlagen. Zumindest mir ist es so ergangen. Supervision gerät –*expressis verbis* – in den „Hintergrund“, unspezifische Beratung wird als neuer Gegenstand des Verbandes propagiert. Unter diesen Prämissen wird Supervision allenfalls noch zu einem Tool im Beratungskoffer.

Leider haben die Autoren vergessen, auch eine Umbenennung der Deutschen Gesellschaft für Supervision in „Deutsche Gesellschaft für Beratung“ vorzuschlagen. Wolfgang Weigand (2009) hat diese Problematik in seinem Beitrag „Die DGSv: Berufspolitische Interessenvertretung von Beratern aller Art oder weiterhin ein Verband von Supervisor/innen“, der im selben Heft der DGSv erschienen ist, deutlich bezeichnet. Er schreibt, dass es bei der Satzungsänderung um nichts weniger als um die Zukunft der „Supervision als Profession“ gehe. Auf der Mitgliederversammlung im Oktober 2009 ist dann folgender Text verabschiedet worden: Aufgabe der DGSv ist „die Förderung von Beratung, Forschung und Bildung in der Arbeits- und Berufswelt auf der Grundlage von Supervision und anschließenden, beziehungsweise ergänzenden reflexiven Beratungsformaten“. Offensichtlich wollten die Mitglieder Supervision und Reflexion doch nicht ganz in den „Hintergrund“ drängen. Ob das allerdings zur Stärkung der supervisorischen Identität des Verbandes und

seiner Mitglieder ausreicht, ist fraglich. Der Fokus Supervision hat im verabschiedeten Text eine deutliche Relativierung erfahren. Implizit wird damit die Marginalisierung der Supervision durch den eigenen Verband betrieben. Auf diese Weise lässt sich die Maxime Wittenbergers „Vertrauen für das eigene Handeln her(zu) stellen“ und „aus Supervisoren Botschafter für Supervision (zu) machen“, gewiss nicht realisieren. (Wittenberger 2009, S. 77)

Die Marginalisierung der Supervision

Interessant ist, dass in dieser Debatte professionsgeschichtliche Untersuchungen und Erwägungen keine Rolle spielen. Deshalb möchte ich im ersten Teil meines Beitrags dazu einige Überlegungen stichwortartig darstellen. In historischer Perspektive ist es sicher nicht falsch zu sagen, dass nach der ersten Professionalisierungswelle der Supervision in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts eine kurze Konsolidierungsphase folgte, die dann in den 90er Jahren von einem zweiten Expansionsschub abgelöst wurde, den ich als Phase der „expansiven Professionalisierung“ bezeichnet habe. (Gaertner 1999) Dieser zweite Expansionsschub wurde wesentlich von der DGSv und einigen Ausbildungsinstituten vorangetrieben und hat, vielleicht nicht immer bewusst intendiert, aber faktisch dazu beigetragen, dass wir es zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit einer neuen Entwicklungsrichtung zu tun haben: Es ist kaum zu verleugnen, dass wir uns gegenwärtig in der Phase der partiellen Substitution der Supervision befinden. Meine These lautet: Die von der Politik der DGSv und von anderen, etwa dem Kassler Supervisionsstudiengang, geförderte expansive Professionalisierung der 90er Jahre hat – neben Veränderungen der Arbeitswelt – nicht unwesentlich dazu beigetragen, dass es zu einer allmählichen Marginalisierung der Supervision gekommen ist. Damit ist gemeint, dass der zentrale Gegenstand des Verbandes an den Rand gerückt, während ein halbes Dutzend anderer Beratungsformen zum Gegenstand der Begierde wurden. Die Folge dieser Dezentrierung – und das ist keine Panikmeldung, sondern empirisch beobachtbare Faktizität – ist gegenwärtig in vollem Gange: die partielle Selbstabschaffung der Supervision. Pointiert formuliert: Supervision ist Out, Coaching und Unternehmensberatung Mega In.

Gewiss könnte man die Veränderung auch als Resultat der Veränderungen der Arbeitswelt begreifen und diese Perspektive wird ja auch von vielen Autoren zu Recht diskutiert; nicht zuletzt auch in der Verbandszeitschrift der DGSv (siehe z. B. Beck 2002, Sennett 2005, Pongratz 2004, Haubl/Voß 2009). Das ist indes nur der Blick auf das äußere Geschehen: Wir als Spielball der Veränderungen in der Arbeitswelt. Was fast vollständig fehlt, ist ein selbstkritischer Blick auf die eigenen Anteile, auf das selbst zu verantwortende Handeln und Sprechen, das die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen zumindest begünstigt, wenn nicht gar gefördert hat. Diese Perspektive, die uns als Supervisorinnen und Supervisoren eigentlich gut anstünde, möchte ich im Folgenden explizieren.

Expansionismus: Megalomanie und Fehlsteuerungen

Charakteristisch für die Phase der expansiven Professionalisierung der Supervision in den 90er Jahren waren Bemühungen um eine Ausweitung ihres Geltungsbereichs. So sollte Supervision auf die Beratung und Entwicklung von Organisationen ausgedehnt (Organisationssupervision), im sogenannten „Profitsektor“ implementiert und als „Instrument der Personalentwicklung“ profiliert werden. Supervision sollte auch als Verfahren des Qualitätsmanagements eingesetzt werden. Die Erweiterung des Aufgabenspektrums lässt sich als Reaktion auf die strukturellen Veränderungen des Supervisionsmarktes verstehen. Die Nachfrage nach Team und Gruppensupervision schien zu stagnieren. Durch Einzelsupervision konnte die Stagnation nicht kompensiert werden, da dieser Bereich durch die Gruppeneuphorie der 70er Jahre in die Defensive geriet und später verbandspolitisch marginalisiert wurde. Im Unterschied dazu nahm der Beratungsbedarf in anderen Feldern zu. Gleichzeitig drängte eine relativ große Zahl frisch ausgebildeter Supervisoren auf den Markt. Was lag da näher, als zu versuchen, in die Felder mit Zuwachsraten einzudringen und diese zu kolonisieren. Bei den mit großem Eifer betriebenen Eroberungsversuchen blieb allerdings die Frage ungeklärt, ob Supervision in den Bereichen und für die dort vorhandenen Problemlagen überhaupt angemessen ist und wenn ja, in welcher Form.

Die Umstrukturierung in den sozialen, pädagogischen und medizinischen Institutionen und die Hoffnung, in Profitorganisationen Fuß fassen zu können, erzeugte eine Art Goldgräbereuphorie. Um die Arbeitschancen in den Organisationen und in der gewerblichen Wirtschaft nicht anderen Professionen zu überlassen, mussten Claims abgesteckt und Ansprüche deklariert werden. Analytische Erwägungen über die Bedeutung und die Folgen der Eroberungsstrategie waren dabei eher hinderlich, weil sie die Stimmung verdorben hätten. Große Attraktivität hatte natürlich der Versuch, Supervision in Bereichen der gewerblichen Wirtschaft zu implementieren, ging es hierbei doch um die Besetzung eines lukrativen Marktsegments, wobei die Frage vom Wunschdenken überblendet wurde, ob Supervision als aufklärerischer Beratungsprozess dort überhaupt sinnvoll ist. Supervision wurde dem Personal- und Managementbereich mit variablen Versprechen angedient, etwa derart, dass Effektivitätssteigerungen der Arbeitskraft, Befriedung und Kontrolle der Mitarbeiter, Verbesserungen des Managements etc. bewerkstelligt und natürlich auch Burn-Out präventiv verhindert werden könnte. Allerdings auch das nicht im Interesse der arbeitenden Menschen, sondern für den Betrieb: „Gesundheit als Wettbewerbsvorteil“. (Hirsch 2009) Der Vorstand der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) hat die expansive Professionalisierung seinerzeit mit bewundernswerter Zielstrebigkeit, gleichzeitig aber auch mit einer gewissen Blindheit, oder anders ausgedrückt: mangelnder Selbstreflexivität betrieben. Mit Schwerpunktheften der DGSv nahen Zeitschrift „Supervision“ wurde der Leser seit 1990 mit der Generaltendenz vertraut gemacht. Damit nicht genug: auch der „2. Deut-

sche Supervisionstag“ mit dem Titel „Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung“, der im Herbst des Jahres 1994 stattfand, und das Forschungssymposium „Qualitätssicherung durch Forschung“ sowie die publizistische Aufbereitung der entsprechenden Themen in „DGSv aktuell“, dem Nachrichtenblatt des Verbandes, dienten im Verein mit gleichlaufenden Aktivitäten des Supervisionsstudiengangs an der Universität Kassel nicht nur der Propagierung des Expansionskurses, sondern gleichzeitig auch der schleichenden Marginalisierung der Supervision. Ich hätte mir näher liegende Themen für diese Anlässe vorstellen können. So wäre es sehr viel sinnvoller gewesen, die Profilbildung und die Erforschung der Kernaktivitäten der Methode – durchaus auch das Verhältnis zu anderen Beratungsverfahren – voranzutreiben. Auch die Weiterentwicklung der Supervision, z. B. mit der Fragestellung, ob und wie sich – angesichts begrenzter Budgets der Auftraggeber – Konzepte für Kurzzeitsupervision mit 5-10 Sitzungen und niedriger Frequenz forschungsgestützt entwickeln ließen, wäre ein gleichermaßen spezifischer wie zukunftsweisender Topos für ‚Deutsche Supervisionstage‘ und Forschungssymposien gewesen. Statt dessen wurden die Ränder zum Zentrum mit der Folge, dass die Identität der Methode diffundierte und mit ihr die Identität der Supervisoren. Es wäre interessant, in diesem Zusammenhang die Flyer und Websites von Supervisor/innen zu untersuchen. Die Kompetenzprofile, die dort zum Teil reklamiert werden, sind atemberaubend. Wahrscheinlich würde ein Leben nicht ausreichen, um die Hälfte der dort publizierten Qualifikationen wirklich zu erlernen, geschweige denn psychisch zu integrieren.

Vor diesem Hintergrund dürfte deutlich geworden sein, dass der zentrale Stellenwert, der der Ausweitung der Supervision auf den Organisations- und Profitsektor in den 90er Jahren im Verband eingeräumt wurde, nicht unproblematisch ist. Während Supervision in ihren Kernbereichen, der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, nach wie vor kaum erforscht ist und die aus dem Psychoboom stammenden Konstruktionsfehler nach wie vor entwicklungshemmend mit sich schleppt, sollen in einer Art Übersprunghandlung neue Felder besetzt werden. Mit bemerkenswerter Offenheit hat Weigand die Motive für den Aktivismus benannt. Neben dem Interesse, die Supervision auf ein möglichst breites Fundament zu stellen, werden die Bedürfnisse nach Erfolg, Macht und Geld als maßgebliche Motive herausgestellt. (Weigand 1993) Mit der Hinwendung zum Profitsektor und zur Organisationsentwicklung lässt sich der als Kränkung empfundene soziale Stallgeruch (vgl. Schüning 1993), der der Supervision aufgrund ihrer Herkunft aus der Sozialarbeit anhaftet, endlich abschütteln. Aber der Preis ist hoch, wie sich bereits an dem noch relativ harmlosen Werbetext der DGSv zeigen lässt.

In dem Selbstdarstellungsheft „Supervision“ der DGSV von 1996 wird das Verfahren folgendermaßen beschrieben: „Die Nachfrage nach Supervision ist groß, da die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zunehmen; kommunikative und kooperative Defizite, Konflikte zwischen Einzelnen, in Gruppen und Teams oder zwischen Arbeitsbereichen und Abteilungen lassen für Organisationen Probleme entstehen,

die nicht mit fachlichem Know-how lösbar sind, sondern auf persönlichkeitsbedingte, soziale und interaktionelle Probleme hinweisen, die einer anderen Art von Bearbeitung bedürfen. Mangelnde Kooperation, ein schlechtes Arbeitsklima, sinkende Motivation der Mitarbeiter, geringe Identifikation mit der Gesamtorganisation reduzieren die Leistungsbereitschaft und verhindern die Erreichung der Organisationsziele, wenn die Organisation selbst nicht in der Lage ist, die „human resources“ im Sinne der Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen gleichermaßen zu nutzen.“ (DGSv 1996, S. 9) Da dieses, vermutlich konsensuell zusammengeschusterte Textstück, in der Selbstdarstellungsbroschüre als zentrale Legitimationssequenz fungiert, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Implikationen: Abgesehen von dem etwas peinlich anmutenden Allgemeinplatz der „wachsenden Probleme am Arbeitsplatz“, abgesehen auch von der problematischen Unterstellung, dass Konfliktlösungskompetenzen nicht zum fachlichen Know-how der Professionellen gehören, liest sich der Text wie ein Anbiederungsversuch an die Interessen der Geschäftsführer von Organisationen. Mit Hilfe der Supervision sollen die Mitarbeiter konfliktfreier und angepasster gemacht werden. Das ist ein offener Bruch mit der europäischen Tradition der Supervision, in der die Methode gerade kein Anpassungsinstrument ist.

Weiterhin wird unterstellt, dass neben interaktionellen und sozialen auch persönlichkeitsbedingte Konflikte von Mitarbeitern bearbeitet werden könnten. Gerade in Bezug auf die Lösung persönlichkeitsbedingter Konflikte wäre Einsicht in die Beschränktheit der Methode angebracht. Persönlichkeitsbedingte Konflikte sind Gegenstand der Psychotherapie und nicht der Supervision. Betrachtet man die Textstruktur, dann wird deutlich, dass das berufliche Handeln und hier vor allem die unbewussten emotionalen Verstrickungen der Handelnden keiner Erwähnung wert sind. Stattdessen werden die Organisationsinteressen zum primären Bezugsrahmen der Supervision, hinter denen die selbstreflexive Erschließung des subjektiv erlebten Kontextes beruflichen Handelns zurücktritt. Natürlich werden in diesem Text die abwesenden Dritten, die Klienten, Patienten etc. um derentwillen Supervision nicht zuletzt stattfindet, vollständig ausgeblendet, sie sind nicht weiter erwähnenswert. Was bleibt ist ein Supervisionsverständnis, das um die Organisationsinteressen zentriert ist und sich methodisch am utilitaristischen Polypragmatismus orientiert.

Immerhin gab es in dem Selbstdarstellungsheft von 1996 noch einen argumentativen Text. In der Selbstdarstellung, die einige Jahre später erscheint und den Titel hat: „Supervision – Entscheidungshilfen für Kundinnen und Kunden“, finden sich nur noch Spiegelstrichbeschreibungen. In jeweils einem Satz wird dargestellt, was Supervision leisten soll, wobei die Rangreihe vielsagend ist: Supervision soll als Unterstützung der „Karriere“ (erster Rangplatz) und zur „Führung“ (zweiter Rangplatz) eingesetzt werden.

Karriere- und Führungsberatung als primäre Aufgaben der Supervision? Man fragt sich, wie es zu einer solchen Zuschreibung in einer Selbstdarstellungsbroschüre der DGSv kommen konnte. Den Autoren, die im Namen des Verbandes schreiben,

scheint entweder nicht bewusst zu sein, dass Karriere- und Führungsberatung die hervorragenden Arbeitsbereiche für Coaching sind, oder, wenn es ihnen bewusst ist, dann enthüllt die Rangreihe eine implizite Strategie: Die Substitution der Supervision durch Coaching. Dazu passt dann auch die Verwendung des Kundenbegriffs: Man muss schon von allen guten Geistern verlassen sein oder eine perfide Strategie verfolgen, um Supervisanden so deformieren zu wollen, dass aus ihnen Kunden werden. Merkwürdiger Weise hat die DGSv, wenn sie mir die ironische Bemerkung verzeihen, in der Broschüre versäumt, die Supervisoren zu Verkäufern zu mutieren, denn eigentlich sind diese ja das Gegenstück zum Kunden. Für den auf Verstehen und intersubjektiven Austausch angelegten Supervisionsprozess eignet sich der Kundenbegriff, der der Prototyp monetär vermittelten Tauschhandels ist, ebenso wenig wie Karriere- und Führungsberatung, in denen es primär um die Entwicklung instrumentellen Wissens zur Durchsetzung von Machtinteressen geht.

An den Beiträgen der Kassler Supervisionsautoren, von Nellessen und Buchinger wird die Abkehr vom Typus der selbstreflexiven Supervisionspraxis und die Hinwendung zu ihrer Funktionalisierung im Sinne der Anpassungserwartung von Unternehmen deutlich. An dem Beitrag mit dem Titel „Supervision in lean-management, lean-service“ (Nellessen 1993) lässt sich zeigen, dass der Autor versucht, den lean-management Ansatz der sozialen Arbeit vermittels der Supervision anzudienen, ohne freilich die entscheidende Frage zu diskutieren, ob die aus der Rationalisierung des Automobilbaus stammenden Vorstellungen für die Felder sozialer und therapeutischer Arbeit überhaupt angemessen sind. In dieselbe Richtung zielt Buchinger (Buchinger/Klinkhammer 2007), der, in Verkenning der methodischen Differenz, deutlich zu machen versucht, dass Coaching und Supervision historisch zwar verschiedenen Bereichen zuzuordnen seien, im Kern aber identische Methoden darstellten. Das hält ihn indes nicht ab, die Suprematie von Coaching und Organisationsberatung gegenüber der Supervision zu behaupten. Die strategischen Motive, die hinter der Depotenzierung der Supervision stehen, sind zwar leicht zu erraten, vom Autor werden sie allerdings nicht expliziert.

Noch weiter geht Petzold (1995) mit seinem „Postgraduate Program Supervision.“ In der Ankündigung spiegelt sich der narzisstische Größenwahn mit kaum zu überbietender Offenheit. Bereits der Titel ist megaloman: „Coaching for Excellence – Ausbildung in Integrativer Führungsberatung“. Im Ausschreibungstext heißt es dann unter anderem: „Über Coaching ist viel gesagt und geschrieben worden – wenig Substantielles. Wir bieten eine Coaching-Ausbildung für den Profit- und den Non-Profit-Bereich an, die dafür ausrüstet, Menschen in Führungspositionen in der Handhabung ihrer Aufgaben zu beraten, mit ihnen Strategien zu entwickeln, durch die sie unter systemischer Perspektive ihren institutionellen Kontext besser nutzen und Konfliktsituationen konstruktiv zu bewältigen lernen. Weitere Ziele sind, ihre Führungsqualitäten zu verbessern, ihre kreativen Potentiale und die Effizienz ihres Entscheidungsverhaltens zu optimieren.“ (Petzold 1995, S. 42) Auch wenn man bei derartigen Ausschreibungen eine gewisse marktschreierische Attitüde konzediert,

so verrät der Text doch die Ideen, die hinter der „Ausbildung“ stecken. Ähnlich wie bei Nellessen sind es Polypragmatismus und Manipulation, die die Ausbildungseinheiten über „Problemassessment“, „Strategische Beratung“, und „Stress- und Konfliktmanagement“ durchziehen. Selbstreflexive oder gar selbstkritische Auseinandersetzungen, wie zum Beispiel die Diskussion der mit Führung verbundenen individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsproblematiken sind ebenso wenig vorgesehen, wie beratungstheoretische Metaperspektiven. Trotzdem reklamiert man für sich großsprecherisch das Label „Ausbildung“ statt Fortbildung, und dann auch noch „for Excellence“, wobei Supervision durch Coaching substituiert wird, weil es ja angeblich das Gleiche sei.

Neben der großsprecherischen Attitüde gehört das Einschwenken auf betriebswirtschaftliche und unternehmensberaterische Terminologien zu den folgenreichen Neuerungen des Diskurses in der Phase der expansiven Professionalisierung. So wird von den Exponenten der Mainstream-Orientierung in der Supervision nicht länger von Klienten, Patienten oder Menschen in Notlagen gesprochen, sondern, wie schon erwähnt, von „Kunden“. Die Einzelsupervision wird zum Coaching, das beratende Handeln soll in Produktkategorien gefasst werden, die Arbeit in der Supervision dient nicht länger der Reflexion komplexer innerer und äußerer Problemlagen, sondern der Entwicklung der „Corporate Identity“ und der „Qualitätssicherung“, wobei Berker verrät, was mit Qualitätssicherung gemeint ist: „Qualitätssicherung durch Supervision ist ein Element der Innensteuerung“. Die Innensteuerung definiert er als diejenigen Maßnahmen, die „zur Motivation und Kontrolle von Arbeitsleistungen“ herangezogen werden. (Berker 1997, S. 25)

Folgen der Amnesie

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungstendenzen wäre zu fragen, ob Supervision unter dem Einfluss der Verbandspolitik und professoraler Meinungsführer nicht in ein effektivitätssteigerndes Überwachungsverfahren amerikanischer Prägung umfunktioniert werden soll, bzw. partiell bereits umfunktioniert worden ist. In einem solchen System, die gegenwärtige Wirtschaftskrise lässt grüßen, werden die Berater, worauf Richter (1991) zu Recht hingewiesen hat, zu korrupten Handlangern des Systems, denen es primär um Erfolg, Macht und Geld geht. Anstatt eine wissenschaftlich fundierte, substantielle Weiterentwicklungen der Kernbereiche der Supervision voranzutreiben, werden neue Felder besetzt, nicht zuletzt, um damit die narzisstischen Größenfantasien der „Macher“ zu bedienen, gleichzeitig wird der selbstreflexive Gehalt der Supervision zugunsten eines ignoranten Polypragmatismus aufgegeben. Allerdings scheint es gegenwärtig so, als sei die Blase geplatzt. Die Strategie, Supervision im Sinne des Neoliberalismus in eine effektivitätssteigernde Rationalisierungsmethode umzuwandeln, scheint gründlich misslungen zu sein. Supervision hat sich weder im Profitsektor noch auf höheren Ver-

waltungsebenen etablieren können, aus anderen Bereichen, in denen sie zunächst Erfolge hatte, wird sie zugunsten von Coaching zurückgedrängt.

Vermutlich deshalb ist die Führungsriege der DGSv jetzt – in einem zweiten Anlauf – daran interessiert, die Erfolg versprechenden Label zu besetzen. Nicht mehr Leitungssupervision, sondern Coaching: für Einzelne, Gruppen und demnächst auch für den Kleintierzüchterverein; auch die Organisationsentwicklung scheint allmählich zu veralten, das Label „Unternehmensberatung“ schmeichelt eher dem Narzissmus, wobei nicht bedacht wird, dass einige Tausend unterbeschäftigte Unternehmensberater durch die Republik geistern. Genau das, so vermute ich, ist der – offiziell verschwiegene – Sinn der Satzungsänderung der DGSv. Der Primat der Supervision soll aufgegeben werden zugunsten von Coaching und anderen „Formaten“. Nach der Satzungsänderung, so wird unterschwellig suggeriert, schwimmen die Supervisorinnen und Supervisoren auf der Welle des Zeitgeistes, sie erhalten Zugang zu den lukrativen Marktsegmenten, können das ganz große Rad drehen, wenn sie vorher noch einige 1000 Euro für – natürlich verbandsgesteuerte – Weiterbildungen investiert haben.

So sehr die Propaganda für die neue Satzung als bloße Anpassung an die Veränderungen der Arbeitswelt daher kommt; im Kern bereitet sie der Degradierung der Supervision zugunsten von Coaching den Weg. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass die fundamentale Differenz von Supervision und Coaching nicht thematisiert wird. Es hat sich so etwas wie ein verlogener Konsens gebildet, dass es eigentlich keinen Unterschied zwischen Supervision und Coaching gäbe. Es handele sich bloß um zwei verschiedene Begriffe für die gleiche Sache. Ich frage mich, wie weit eine Diskussion herunter gekommen ist, in der die Differenz zwischen Supervision als Prototyp einer selbstreflexiven, auf der Analyse intersubjektiver Austauschprozesse beruhenden Methode und Coaching als Inbegriff instrumentell – strategischer Beratung entweder unwissend verleugnet oder strategisch ignoriert wird. Mindestens drei Thesen lassen sich formulieren, die dazu beitragen könnten, die frappierende Ignoranz zu verstehen:

1. Die Verleugnung der konstitutiven Differenz, die von den unterschiedlichen Arbeitsaufträgen, über Ziele und Methoden bis hin zu unterschiedlichen Wahrnehmungseinstellung von Supervisoren und Coaches reicht, könnte sich als gut gemeinter Etikettenschwindel heraus stellen. Als Folge eines naiven Wunschenkens, das von der Unfähigkeit getragen ist, die Unterschiede analytisch zu erfassen.
2. Die Verleugnung der Differenz könnte auch dem unbewussten Motiv entspringen, der berufsethischen Problematik des Coaching dadurch zu entgehen, dass man die Nähe zur ethisch unproblematischen Supervision sucht. Immerhin verfolgt Coaching ja das homo homini lupus Prinzip, bei dem erlaubt ist, was nützt, auch wenn andere dadurch möglicher Weise Schaden nehmen.
3. Schließlich könnte die Ignoranz aber auch sehr bewussten strategischen Interessen entsprechen, die das Ziel haben, die nachdenklich-langsame Supervi-

sion durch Coaching allmählich zu ersetzen, ganz im Sinne eines megalomanen Selbstverständnisses, dem der jeweils neueste Trend als oberste Maxime gilt.

Bereits diese drei Thesen, die Typen beschreiben, machen deutlich, dass sich eher naiv gesonnene, gutmeinende und strategisch positionierte Supervisorinnen und Supervisoren der einen oder anderen Fraktion zuordnen lassen, wobei ich mir bewusst bin, dass meine Überlegungen Empörung hervorrufen werden, widersprechen sie doch dem impliziten Konsens, der die ethische Problematik des Coaching mit einem Tabu belegt.

Um zu präzisieren, worum es mir geht, eine kleine Fallvignette:

Die Leiterin einer Projektgruppe einer ausländischen Bank in Frankfurt sucht einen Coach, der ihr, wie sie sagt, helfen soll, sich beruflich weiter zu entwickeln. Das klingt gut und unverdächtig. Im Vorgespräch konkretisiert die 39jährige, bankmäßig gekleidete Betriebswirtin ihren Beratungsbedarf dahingehend, dass sie seit vier Jahren die Leitung der Gruppe inne habe, jetzt aber unbedingt etwas geschehen müsse, damit das nicht zur Sackgasse würde. Noch konkreter wird sie, als sie andeutet, dass sie den Direktorenposten für das Privatkunden- oder auch für das Firmenkundengeschäft anstrebt. In fünf Sitzungen à 260 Euro will sie dieses Problem erfolgreich gelöst sehen. Insgesamt fanden 6 Sitzungen mit monatlicher Frequenz statt, die auf Tonträger aufgezeichnet wurden.

Ich skizziere im Folgenden kurz den Beratungsverlauf und die Themenprozessierung, weil er typisch für Coaching von ambitionierten Mitarbeitern auf der Führungsebene von Unternehmen ist. In der ersten Sitzung hat Frau Schaile, wie ich sie nennen möchte, ihre bisherige Tätigkeit und ihre Ambitionen erörtert. Sie hebt die Leistungsfähigkeit ihres Teams hervor, die wesentlich auf sie zurück ginge. Ihr Ruf als „Macherin“ sei in der Firma bekannt. Sie arbeite viel und erwarte das gleiche von ihrem Team. Die Frage des Coaches nach ihrem Privatleben irritiert sie, sie gibt zu erkennen, dass sie eine Fernbeziehung mit einem Unternehmensberater in Hamburg habe und man sich zwei, maximal drei Tage im Monat sähe. Sie hebt das gute Verhältnis zu zwei Mitarbeitern aus ihrer Gruppe hervor, sie würden sie „absolut loyal“ unterstützen und sie auch über das „Getratsche“ auf dem Laufenden halten. Was sie beschäftige, sei die Frage, welche Strategie sie fahren soll, um einen der beiden Posten zu bekommen. Sie erwarte von ihrem Coach dazu „klare Vorschläge“.

In den weiteren Sitzungen stand die Entwicklung, Erprobung und Verfeinerung einer Strategie für die Eroberung des begehrten Postens im Vordergrund. Schwerpunkte waren:

1. Die eigenen Leistungen und die langen Arbeitszeiten sollten mit einer Art Dauerpropaganda ins rechte Licht gerückt werden. Dazu wurden vor allem die beiden loyalen Mitarbeiter funktionalisiert. Sie verkündeten die Botschaft auf den Fluren; im Coaching erhielten sie den bezeichnenden Titel: „Wasserträger“.

2. Frau Schaile sollte das Image der unsympathischen Karrierefrau los werden. Dazu diente ein Lächeltraining, ähnlich demjenigen, das die Bundeskanzlerin zur Mundwinkelhebung durchlaufen hat. Als zweite Maßnahme wurden freundliche Bemerkungen gegenüber anderen Mitarbeitern eingeübt. Auch im Bereich von Kleidung (etwas lockerer) Frisur (etwas weiblicher) und Make up (etwas jugendlicher) wurden Retuschen durchgeführt. Das Programm wurde als „Chic und menschlich erscheinen“ bezeichnet.
3. Ein wichtiges strategisches Ziel bestand darin, den Leiter des Privatkundengeschäfts subtil zu entwerten, indem die „Wasserträger“ die Schwächen und Fehler des Stelleninhabers in der Firma kolportieren (z. B. durch Inszenierung von Empörung über das Handeln des Direktors), ohne dass rüchbar wird, von wem die Kampagne gesteuert wird. Im Coaching gab es dazu ‚neckische‘ Kommentare wie: „Einer muss über die Klinge springen, wenn ich nach oben will“ und „So ein paar Leichen hat jeder im Keller.“
4. Schließlich wurde eine Strategie für einen direkten Zugang zum Deutschlandchef der Bank erarbeitet. Ziel war es, sich ihm als Alternative zum demontierten Leiter des Privatkundengeschäfts zu präsentieren.

Der letzte Punkt stellte ich als der schwierigste heraus. Im Coaching wurden genaue Regieanweisungen erarbeitet, wie ein Zugang geschaffen werden könnte. Das Programm hieß: „Mit den Waffen einer Frau“. Zunächst versuchte Frau Schaile, sich sichtbar zu machen, z. B. indem sie den Deutschlandchef morgens geschickt abpasste, um mit ihm im Fahrstuhl in den 10. Stock zu fahren. Wenn andere Leute mitfahren, präsentierte sie sich als freundlich und beflissen und vergaß nicht zu betonen, dass sie schon seit einer Stunde in der Bank sei. Wenn sie mit ihm alleine im Fahrstuhl war, versuchte sie u. a. eintrainierte Komplimente los zu werden, etwa derart: „Sie sehen so erholt aus, haben Sie über das verlängerte Wochenende einen Kurzurlaub gemacht?“ Das Kompliment zog, weil es geschickt dem Narzissmus des Chefs schmeichelte. In anderen Situationen versuchte sie, ihn durch kompetent vorgetragene Meinungen zu beeindrucken. Frau Schaile war mit dieser Strategie erfolgreich. So sehr, dass sie zu Diskussionen von Entscheidungen im engeren Führungskreis des öfteren hinzu gezogen wurde. Parallel dazu sollte sie, so wurde es im Coaching besprochen, den Kontakt zum Managing Director des Firmenkundengeschäfts intensivieren. Die strategische Überlegung war, dass er ebenfalls Interesse an der Ablösung des Privatkundendirektors haben könnte, weil dadurch seine Position gestärkt würde.

Drei Unwägbarkeiten blieben, die durch Coaching nicht zu beeinflussen waren. Zunächst der Zeitpunkt, wann der ausgebootete Manager abgelöst wird. Dann, ob die Besetzung der Stelle durch die Frankfurter Gesellschaft erfolgt, oder ob die ausländische Mutter möglicherweise einen eigenen Kandidaten für den Posten präsentiert. Nun, Frau Schaile wurde Leiterin des Bereichs Privatkunden, ein Jahr vor Beginn der Bankenkrise. Und diese Krise war die dritte Unwägbarkeit ...

Ich bin ziemlich sicher, dass ein solcher Verlauf bei vielen gutherzigen Supervisoren und Supervisorinnen Abscheu hervorrufen wird. Der menschenverachtende Zynismus der Strategie und die egomane Art der Durchsetzung des Machtpokers verletzt bei vielen von uns Moralvorstellungen und ethische Prinzipien. Man wird mir auch entgegenhalten, dass das nur ein Einzelfall sein könne, man selber würde Coaching ganz anders – ethisch einwandfrei – betreiben. Aber auf welche ethischen Prinzipien beziehen sich diejenigen, die so argumentieren und wie wäre das Handeln in unserem Fallbeispiel zu klassifizieren? Das, was die einen in der Tradition der Aufklärung und des Humanismus als nichtethisches Handeln bezeichnen, gilt den Vertretern des Neoliberalismus als gesellschaftlich erstrebenswerte *Maxime*. Die neoliberalistische Ethik besteht im Kern genau darin, dass der/die Stärkere, Bessere, Skrupellose, Korruptere sich durchsetzt und dadurch legitimiert ist, dass er/sie Erfolg hat.

Es ist eine Illusion zu glauben, dass das Beispiel ein Einzelfall ist, es ist der Normalfall auf den Führungsebenen von Großbetrieben und internationalen Konzernen. Weiterhin ist es naiv zu glauben, dass man Coaching qua Etikettenschwindel gutmenschlich umdefinieren kann. In mancher Hinsicht ist der geschilderte Verlauf sogar ein relativ harmloses Beispiel, in anderen Fällen – z. B. im Rahmen der allgegenwärtigen Umstrukturierungen – sind ganze Gruppen Opfer des durch Coaching mitgetragenen Machtpokers geworden. Viele Leser, die nicht selber vom Coaching Hype erfasst sind, werden erstaunt sein zu erfahren, dass die DGSv derart manipulative, dem Neoliberalismus verpflichtete Coachingansätze offiziell sponsert. Ein Beispiel ist die von der DGSv geförderte Publikation „Macht und Mikropolitik – Frauen müssen taktischer werden!“ von Daniela Rastetter (2009). Für die Beurteilung der gegenwärtigen Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt im Allgemeinen und für die Einschätzung der Satzungsänderung im Besonderen ist es aufschlussreich, solche Texte zur Kenntnis zu nehmen, weil sie für die zukünftige strategische Ausrichtung des Verbandes möglicherweise sehr viel relevanter werden könnten, als das idealisierende Tableau, das Rolf Haubl (2008) mit seinen „Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching“ skizziert.

In dem Abschnitt über Coaching skizziert Rastetter die Funktion der Beratungsmethode im Rahmen der Entwicklung von Machtstrategien zur Durchsetzung der Karriereinteressen von Frauen. Sie fordert, dass Frauen durch Coaching „Tipps und Tricks für die Karriere lernen... Ziel aller Beratung ist es, Frauen in die Lage zu versetzen ‚machtvoll‘ zu handeln, Optionen zu erkennen und zu nutzen, sowie Taktiken zielgerichtet einzusetzen. Mit anderen Worten: Frauen müssen eigennütziger werden! Dazu ist ein kompetenter Umgang mit Macht und Mikropolitik unerlässlich. Deren Aneignung in Seminaren, Coachings und on the job wird es Frauen erleichtern, ihre Karriere taktisch zu planen, sich Förderer zu suchen, Gegner zu erkennen und ihre Selbstdarstellung danach auszurichten, dass ihre Leistungen sichtbar werden und ihre Schwächen kleiner erscheinen, als sie sind.“ (Rastetter 2009, S. 8)

Bezieht man die Postulate Rasteters auf unsere Fallskizze, dann wird schlagartig deutlich, dass sie das legitimatorische Komplement zur Coachingpraxis unseres Beispiels darstellen. Allerdings gibt es einen kleinen Unterschied: Durch die Genderperspektive wird der inhumane Charakter des coachinggeförderten Karrierismus à la Rastetter verschleiert: Den armen, karrieremäßig diskriminierten Frauen soll Hilfe zu Teil werden, damit sie mit den privilegierten Männern gleich ziehen. Mit Coaching ließe sich die Benachteiligung kompensieren, wobei allerdings, wie in unserem Fallbeispiel, der Zweck jedes Mittel zu heiligen scheint.

Charakteristisch für diese Art des Denkens und Handelns ist es, dass die Akteure die Kehrseite der verheißungsvollen Coachingwelt verschweigen. Sie wird deutlich, wenn man z. B. an der Hochschule mit Berufungsverfahren zu tun hat und dort auf Bewerber/innen trifft, die Bewerbungcoachings durchlaufen haben. Sie präsentieren sich häufig als überprofessionelle Zombies, bei denen angelegte Selbstvermarktungstechniken dazu führen, dass sie in wenig authentischer Weise, um noch einmal Rastetter zu zitieren: „ihre Leistung sichtbar... und ihre Schwächen kleiner erscheinen (lassen) als sie sind“. Noch sehr viel deutlicher werden die negativen Folgen des getunten Karrierestrebens in der psychotherapeutischen Praxis. Zwischen dem Karrierismus der geschilderten Art und psychischen Erkrankungen besteht ein direkter Zusammenhang. Die therapeutische Arbeit mit Führungskräften der Wirtschaft zeigt ein breites Symptomspektrum. Es reicht vom Erschöpfungssyndrom über Depressionen, psychosomatische Erkrankungen, vor allem aus dem phobischen Spektrum bis zur Infertilität. Auf der Ebene des Privatlebens drückt sich die Fehlsteuerung des eigenen Lebens in Gestalt von Bindungsproblemen, Kinderlosigkeit, Unfähigkeit zu lieben, etc. aus. Auch Ängste, dass das eigene Handeln einem über kurz oder lang selber entgegenschlägt, lassen sich nicht immer erfolgreich verdrängen.

Ich bin gelegentlich dahingehend missverstanden worden, dass ich mich, gleichsam konservativ, den neuen Geschäftsfeldern, dem Coaching oder der Unternehmensberatung gegenüber verschließen würde. Das ist insofern richtig, als ich inhumane Beratungsformen wie im Fallbeispiel vorgestellt, oder das von Rastetter vertretenen ‚Mikropolitik-Coaching‘ ethisch für nicht akzeptabel halte. Andererseits praktiziere ich selber Coaching, allerdings unter drei Voraussetzungen:

1. In einem ersten Schritt führe ich eine genaue Abklärung der Indikation durch, und zwar in Hinblick auf Psychotherapie, Supervision oder Coaching. Ich übernehme eine Anfrage wegen Coaching nie unanalysiert. Erst wenn mit dem/den Ratsuchenden in einem Beratungsvorlauf, der oft über drei Sitzungen geht, die Indikation geklärt ist, kommt es zu einem Arbeitsbündnis. Dazu zwei Beispiele: Es kommt häufiger vor, dass leitende Angestellte mit Burn-Out einen Coachingprozess wünschen oder vom Arbeitgeber empfohlen bekommen haben. Da es sich bei Burn-Out in aller Regel um eine komplexe depressive Erkrankung handelt, ist nicht Coaching, sondern analytische Psychotherapie indiziert. Ebenfalls nicht selten sind Ratsuchende, die wegen einer Trennung unglücklich sind und

- einen Therapiewunsch haben. Wenn sie indes über eine stabile Persönlichkeitskonstitution verfügen, wäre eine Therapie in einem solchen Fall überdimensioniert. In einem solchen Fall reicht ein Trennungcoaching.
2. Im Fall des Coaching lege ich großen Wert darauf, dass die Dignität der indirekt Betroffenen gewahrt bleibt. Die Zwiespältigkeit von Machtstrategien und die Opfer, die notwendig bei ihrer Durchsetzung entstehen, werden – im Interesse der psycho-sozialen Integrität – gerade nicht ausgeblendet, auch wenn dadurch Ambivalenzen verstärkt und das ‚Durchstarten‘ behindert werden.
 3. Ein dritter Aspekt bezieht sich – in direktem Interesse am Erhalt der psychischen Gesundheit – auf die Folgen des Coaching getunten Karrierestrebens für das Privatleben, also für die Beziehungsgestaltung, Generativität und die (Un-)Fähigkeit zu lieben. Die von der Methode geforderte Ausblendung dieser thematischen Felder halte ich für verantwortungslos.

Aber auch diese Kautelen befreien nicht von der Tatsache, dass es sich beim Coaching um eine punktuelle, strategisch-instrumentelle Beratungsform handelt, die weit hinter der Leistungsfähigkeit guter Supervision (wie sie von Haubl in seinen „programmatischen Überlegungen“ exponiert werden) zurückbleibt. Weder die berufsbiografischen Verknüpfungen, noch die mehrdeutigen, teilweise unbewussten Determinanten von Intentionen können zu einem selbstreflexiven Verständigungsprozess vertieft werden. Im Unterschied zur Supervision bleibt Coaching immer selbstbezüglich, eine ethisch oft problematische Veranstaltung mit dem Ziel der Durchsetzung von Machtstrategien und narzisstischen Inszenierungen.

Erinnerung und Identität

In einer historischen Situation, in der der Bedeutungsverlust der Supervision vom eigenen Berufsverband zumindest implizit mit betrieben und die Identität von Supervisorinnen und Supervisoren brüchig wird, ist es aufschlussreich, über den aktualgeschichtlichen Rahmen hinausgehend, die Vor- und Frühgeschichte der Methode zu thematisieren. Im Unterschied zu der in unserer Profession vorherrschenden Geschichtsblindheit kann eine solche Perspektive dazu beitragen, die Auslieferung an die vermeintlichen Zeiterfordernisse mit ihren vermeintlichen Anpassungszwängen ein wenig zu relativieren. Die vergessene Vor- und Frühgeschichte der Supervision zeigt nicht nur, in welchen Kontexten Supervision entstanden ist, sondern auch was sie als systematische Selbstreflexion zu leisten im Stande ist, und zwar nicht nur für die Qualifizierung der Praxis, sondern auch für die Identifizierung der Supervisorinnen und Supervisoren mit ihrer Profession.

In der Vorgeschichte der Supervision gibt es einige bemerkenswerte Versuche, so etwas wie Supervision zu praktizieren. Sie sind intuitiv, aus situativen Erfordernissen heraus entstanden. Zunächst die Geschichte des „Kleinen Hans“ oder wie der genaue Titel lautet: „Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben“. Der Text

Freuds von 1909 beginnt mit einer aufschlussreichen Bemerkung: „Die auf den folgenden Blättern darzustellende Kranken- und Heilungsgeschichte eines sehr jugendlichen Patienten entstammt, streng genommen, nicht meiner Beobachtung. Ich mag zwar den Plan der Behandlung im Ganzen geleitet und auch ein einziges Mal in einem Gespräche mit dem Knaben persönlich eingegriffen; die Behandlung selbst hat aber der Vater des Kleinen durchgeführt.“ (Freud 1909, S. 243) In nuce findet sich in dieser Beschreibung bereits das Setting der Einzelsupervision: Der Vater, übrigens ein Arzt und der Psychoanalyse zugeneigter Kollege, ist der Behandler des Jungen, er zeichnet seine Wahrnehmungen und Gedanken auf und bespricht diese Protokolle und weitere Einfälle mit dem Berater. Freud fungiert als sachkundiger, außen stehender Experte, der den Bericht des Vaters primär auf der Ebene des affektiven Erlebens und seiner Bedeutung kommentiert, um dadurch ein verändertes Verständnis der Behandler-Patient-Beziehung zu gewinnen, das zugleich die Behandlungsmöglichkeiten erweitert.

Trotz des geringen Explikationsgrades der Methode sind in der Studie über den „Kleinen Hans“ wesentliche Elemente der fallbezogenen Einzelsupervision enthalten: Ausgehend von einer Analyse der Therapeut-Patient-Beziehung werden einerseits die Übertragungsangebote des Patienten, andererseits die emotionalen Verstrickungen und die Gegenübertragung des Therapeuten analysiert. Vor dem Hintergrund dieser intersubjektiven Beziehungsdynamik werden die Bedeutungen der Symptome schrittweise expliziert und behandlungstechnische Dimensionen herausgearbeitet. Dieses Vorgehen, das sich gleichermaßen von der therapeutischen Dyade wie von instruktiver Pädagogik unterscheidet, wird von Freud als dreiseitige intersubjektive Matrix konzipiert. Es geht um die paradoxen Spiegelungen von Wahrnehmungen, Gefühlen und Handlungen der Patienten im Medium der Behandler-Patient und der Supervisor-Supervisand-Beziehung. Anders ausgedrückt: Freud hat intuitiv ein Verfahren zur Bedeutungsrekonstruktion der manifesten und latenten Falldynamik entwickelt. Auch wenn es ihm fern lag, mit der Studie des „Kleinen Hans“ ein Supervisionsverfahren zu entwickeln – er hat den Prozess ja auch als „Analyse“ bezeichnet und betont, dass diese besondere Behandlungsmethode „nur in diesem einen Falle“ möglich gewesen sei –, so hat das Verfahren in der Folgezeit große Bedeutung erlangt, und zwar sowohl für die Weiterbildung der Psychoanalytiker unter dem Begriff der „Kontrollanalyse“, als auch für die „Angewandte Psychoanalyse“ und hier vor allem in der Sozialpädagogik.

Albert Furrer (1929) war nach meinen Quellenstudien der Erste, der in einem Beitrag für die „Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik“ mit dem Titel: „Eine indirekte Kinderanalyse“ ein ähnliches Vorgehen schildert. Er beschreibt die Behandlung eines siebenjährigen Mädchens durch eine Kindergärtnerin. Das Kind kam in ein Heim, nachdem es wegen seiner auffälligen Symptomatik in der Schule nicht mehr zu halten war. Furrer stellt das Verhalten folgendermaßen dar: „Hatte man sie allein in einem Zimmer, so war sie sozusagen in allen Lüften. Bald sprang sie einem auf die Knie, bald kroch sie unter den Tisch oder unter die Chaiselongue,

zwängte sich jetzt in den Papierkorb, im nächsten Augenblick kletterte sie einem auf den Rücken, zupfte einem an den Haaren, versuchte einen in die Nase zu kneifen oder zu beißen. Sie wurde durch alle möglichen Dinge und Vorgänge abgelenkt, und sie reagierte auf die neuen Reize mit affektvollen Ausrufen, maßlosem, scheinbar unmotiviertem, oft erotisch gefärbtem Gelächter, mit unsinnigen Worten und abgebrochenen Sätzen, Flüchen und wüsten Redensarten.“ (Furrer 1929, S. 186) Heute, Welch großer Fortschritt, wenn sie mir die sarkastische Bemerkung erlauben, würde dieses Kind die Diagnose ADHS erhalten, möglichst noch in Verbindung mit Hochbegabung.

Angesichts der Symptomatik erschien eine normale Kindertherapie unmöglich. Deshalb wurde die Aufgabe einer „begabten Kindergärtnerin“ übertragen, die dem Kind in seinen Äußerungen folgen sollte, um allmählich einen Zugang zum unverständlichen, chaotischen Agieren des Kindes zu bekommen. „Das Fräulein widmete sich der Kleinen jeden Tag ... ungefähr eine Stunde, meldete mir täglich alles Vorgefallene und notierte ... die jeweils gemachten Beobachtungen.“ (Furrer 1929, S. 186) Allmählich veränderte sich das Verhalten des Kindes. Das wilde Agieren wurde durch gemeinsames Spielen und Sprechen abgelöst. Das Supervisionssetting bestand also darin, dass die Kindergärtnerin nach jeder Behandlungsstunde dem Analytiker berichtete und dieser mit ihr das Erlebte zu verstehen suchte. Dadurch gelang es der psychotherapeutisch nicht ausgebildeten Kindergärtnerin schrittweise, die unbewussten Bedeutungen der Äußerungen des Kindes zu erfassen und langsam in Spielformen zu integrieren und auf höhersymbolischer Ebene in deutende Interventionen umzusetzen.

Interessant ist, dass die frühen Anwendungen der Supervision sich auf Fälle beziehen, die mit der psychoanalytischen Standardtechnik nicht behandelbar waren. Das setzt sich übrigens auch auf der Ebene der Gruppensupervision fort. So hat etwa August Aichhorn schon Ende der 30er Jahre Gruppen mit „Jugendfürsorgern“ gebildet, die mit schwierigen Jugendlichen gearbeitet haben, während Bruno Bettelheim mit den Mitarbeitern seines therapeutischen Heimes tägliche Supervisions-sitzungen durchgeführt hat, um die explosive Heimdynamik einerseits und die je individuellen Behandlungserfordernisse der Kinder andererseits, sowie der Auswirkungen der Pathologie auf die Mitarbeiter zu bewältigen.

In den geschilderten Beispielen hat Supervision Innovationen sowohl in den Bereichen des praktischen Handelns und der Selbsterkenntnis, als auch auf der Ebene der Theoriebildung hervorgebracht. Mit ihrer Hilfe wurden Erkundungen unbekannter Territorien in pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern möglich, die anders kaum hätten gelingen können. Scheinbar paradox konstituiert sich dieses innovative Moment durch Erfahrungstradierung: Der erfahrene Therapeut vermittelt dem weniger erfahrenen Kollegen Orientierungen, Wahrnehmungseinstellungen und Handlungswissen, die die Exploration des unbekanntes Territoriums im Außen, aber eben auch des eigenen Inneren voranbringen. In den frühen Ansätzen verbinden sich Selbsterkenntnis und Psychohygiene, Übertragungsanalyse

und die Entwicklung praktischer Kompetenzen zu einem Supervisionsverständnis in dessen Zentrum, ohne dass es diese Begriffe schon gegeben hätte, die intersubjektive Matrix von Klient/Patient Behandler/Supervisand und Supervisor steht.

Bei Michael Balint schließlich wurde die explorative Funktion der Supervision zu einem wesentlichen Bestandteil der Methode. Mit der Balintgruppenmethode hat er ein Supervisionsverfahren entwickelt, mit dem nicht nur die Beziehungsdynamik analysiert, sondern auch Forschungsfragestellungen entwickelt und untersucht werden konnten. Dieser Forschungsansatz, den er „Training cum Research“ nannte, erlaubt die Erforschung intimer psychischer und interaktioneller Prozesse, die den quantitativen Untersuchungsmethoden nicht zugänglich sind. Allerdings ist auch diese außerordentlich fruchtbare Entdeckung der Geschichtsvergessenheit der Supervision zum Opfer gefallen. In der gegenwärtig betriebenen Supervisionsforschung bevorzugt man Markt- und Meinungsforschung und allerlei Befragungen. Erkenntnisgenerierende Forschung stößt demgegenüber auf wenig Interesse, obwohl sie für die Weiterentwicklung der Methode von zentraler Bedeutung wäre.

Mit der Machtergreifung durch den Nationalsozialismus und dem erzwungenen Exodus der jüdischen Psychoanalytiker wurden auch die frühen supervisionsähnlichen Ansätze vertrieben. In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann die Geschichte der Supervision in Westdeutschland, und zwar mit der Unterstützung von niederländischen, schweizer und englischen Kollegen. Zunächst war das sozialarbeiterische case work, die Einzelfallarbeit, das Beratungsverfahren, an das Supervision adjutant angeknüpft wurde. 1958 veröffentlichte Ruth Bang ihre einflussreiche Studie zur „Einzelfallhilfe“ (Bang 1958). Für sie ist Supervision ein Weg zur beruflichen Reife, der sowohl den ‚ratsuchenden Menschen‘, als auch der beruflichen Entwicklung des Sozialarbeiters dienlich sein soll. In ihrem Supervisionskonzept stehen allerdings weniger die bewussten und unbewussten Konflikte und Ambivalenzen beruflichen Handelns im Vordergrund, vielmehr entwickelt sie ein normatives Bild der Supervision mit dem Ziel, dass „unangepasste Verhaltensweisen“ und „Fehlhaltungen“ den „Schülern abgewöhnt werden“ sollen.

Ähnlich problematische, wenn auch anders akzentuierte Argumentationsfiguren finden sich auch bei Dora von Caemmerer, Dworschak und Kamphuis. Sie alle berufen sich in ihren Ansätzen auf die Psychoanalyse, die allerdings nur bruchstückhaft in ihrer Ich-psychologisch verkürzten Form rezipiert und zudem noch durch normativ-pädagogisch Orientierungen deformiert wird. Sowohl die Bedeutung der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik, als auch die Rolle unbewusster Verhaltenssteuerung wird schlicht ausgeblendet. Die Bedeutung dieser Autorinnen liegt indes weniger in ihren theoretischen Beiträgen, als vielmehr in ihrer Arbeit für die Etablierung der Supervision in der Sozialarbeit. Durch sie wurde Supervision nicht nur in der Szene bekannt, es entstand auch die für ihre professionelle Durchsetzung entscheidende Nachfrage.

Ein erster Höhepunkt in der Professionalisierung der Supervision war die Einrichtung des Fortbildungsangebots für „Praxisberatung und Praxisanleitung“ beim

„Deutschen Verein“ im Jahre 1965. Später folgten die „Akademie für Jugendfragen“ in Münster, die Weiterbildung am „Burckhardt Haus“ in Gelnhausen und schließlich, 1976, der erste akademische Supervisionsstudiengang an der Gesamthochschule Kassel, den ich als verantwortlicher Planer mitentwickelt habe.

Im Unterschied zu den Pionieren der Vorkriegszeit, die psychoanalytisches Wissen und Handeln auf die jeweiligen Problemkonstellationen spezifisch zugeschnitten, Supervision also problem-, und gegenstandsbezogen konzeptualisiert haben, war die Reaktivierung der Supervision in den 50er Jahren durch eine eklektizistische Rezeption psychoanalytischer Bruchstücke gekennzeichnet. Trotz dieser verkürzten Rezeption war die psychoanalytische Orientierung ausschlaggebend dafür, dass die Nachkriegssupervisorinnen den selbstreflexiven Charakter der Supervision und die Fokussierung auf die trianguläre Struktur, unter Einbezug der Klienten und Patienten, aufrecht erhalten. Mit dem Eklektizismus wird allerdings bereits eine Tendenz deutlich, die dann später, im Psychoboom, zum basalen Konstruktionsfehler der Supervision führen wird.

Systematisch ist der Psychoboom in unserem Diskussionszusammenhang vor allem deshalb von Interesse, weil ohne ihn die Professionalisierung der Supervision einerseits und deren Deformierung zu einem zunehmend bedeutungsreduzierten Beratungstool andererseits nicht zu verstehen wäre. Der Begriff gehört in den Kontext dessen, was als „Psychologisierung“ oder „Therapeutisierung der Gesellschaft“ (Nagel/Seifert 1979) bezeichnet worden ist. Darunter wird eine Sichtweise verstanden, bei der die Wahrnehmung der Wirklichkeit, die Selbstdefinition der Individuen und der sozialen Interaktion unter Rückgriff auf psychologisierende Interpretationsschemata vorgenommen wird. Der Begriff Psychoboom bezeichnet zunächst die Art, wie sich die Psychologisierung der Gesellschaft historisch durchgesetzt hat, eben als Boom, mit der Tendenz, die Begrenzungen der Psychoperspektive zu überschreiten. Darüber hinaus verweist er aber auch auf die Warenförmigkeit der Psychoangebote und auf den Konsumentenstatus der Anhänger der Psychoszene.

Methodisch beruht der Psychoboom auf den Psychotechniken. Seit seiner Entstehung sind zahlreiche Varianten, wie z. B. die Gestalt- und Gesprächstherapie, Psychodrama, Bioenergetic, Transzendente Meditation, Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren, Integrative Therapie, Encounter, Rebirthing, Systemische Therapie und noch ca. 100 weitere Verfahren auf den Markt gekommen und haben mehr oder weniger langlebige Modewellen hervorgebracht. Mit Ausnahme des Systemischen Ansatzes, der angeblich auf der Systemtheorie aufbauen soll, mit dieser allerdings, außer dem Namen, so gut wie nichts gemein hat, beruhen alle diese Psychotechniken auf den beiden großen paradigmatischen Ansätzen: Der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie. Während diese komplexe Wissenschaften repräsentieren mit spezifischen wissenschaftstheoretischen Grundlagen, klinischen Theorien, Krankheitslehren und Behandlungsverfahren, ist für die Psychotechniken kennzeichnend, dass sie selektiv Aspekte des psychischen Geschehens fokussieren und wissenschaftlich nicht legitimierte, teilweise charismatisch-ma-

nipulative Behandlungsverfahren einsetzen. Neben den zahllosen therapeutischen Techniken zählen zum Psychoboom auch Kryptotherapien, die von Bewusstseins-erweiterung über esoterische und New Age Sekten bis hin zu psychotherapeutisch aufgeblähtem Yoga und Tai Chi reicht.

War der Psychoboom in den 70er Jahren auf kleine gesellschaftliche Gruppen beschränkt, auf selbsterfahrungsinteressierte bzw. -bedürftige Lehrer, Sozialarbeiter und Studenten, so hat sich dieses Szenario in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dahingehend gewandelt, dass Teile der Mittelschicht von den Heilsversprechungen affiziert wurden. Die Anhänger der Szene glauben, „neue Bewusstseinsstufen“ und ein „erweitertes Selbst“ durch Buchen der entsprechenden Kurse erreichen zu können. Inzwischen geht die „Therapeutisierung der Gesellschaft“ weit über die Psychoszene hinaus. Nicht nur in den Medien werden alle Lebensphasen und Bereiche – von der vorgeburtlichen Entwicklung bis zur postmortalen Trauerarbeit – vulgärpsychologisch behandelt. Die Therapeutisierung der Gesellschaft hat sich auch in der Alltagssprache niedergeschlagen. Waren es zunächst missverständene psychoanalytische Begriffe wie die „Freudsche Fehlleistung“, die „Verdrängung“ oder der „anale Charakter“, die popularisiert wurden, so wurden später Formeln aus dem Arsenal der ‚Humanistischen Psychologie‘, wie z. B. das distanzlose Duzen, die nicht selten geheuchelte „Betroffenheit“, die „Ganzheitlichkeit“, die absurde Rede von „Kopf und Bauch“ und ähnliche Formeln adaptiert. Auch das Sprechen über zwischenmenschliche Beziehungen ist durchdrungen vom Psychojargon. Das Spektrum reicht von den klischeehaften „Ichbotschaften“ bis zur scheinbar einfühlsamen Frage „Wie geht es dir jetzt damit“, wenn man jemanden gekränkt oder verletzt hat.

Es war naheliegend, dass der Psychoboom auch Auswirkungen auf die Entwicklung der Supervision hatte. Seit den 70er Jahren wurden Praxis und Theorien vom Eklektizismus der wechselnden Therapiemoden erfasst. Zunächst in Gestalt der Gruppendynamik. Historisch war die Orientierung der Supervision an der Gruppendynamik von einem zentralen Widerspruch geprägt. Einerseits ermöglichte die Gruppendynamik die Entwicklung der Gruppen- und Teamsupervision. Andererseits hat der starke Selbsterfahrungsbezug des Verfahrens dazu beigetragen, dass, vor allem in den gruppendynamischen Konzepten der Teamsupervision, die trianguläre Struktur der Supervision zugunsten einer, im besten Falle, berufsbezogenen Selbsterfahrung aufgegeben wurde. Anders ausgedrückt: Die Bearbeitung der Übertragungsbeziehung mit den Klienten oder Patienten trat zu Gunsten der Bearbeitung der Gruppen- und Leitungskonflikte zurück. Hinter dieser, auch gegenwärtig noch praktizierten Form der Teamsupervision steht die Vorstellung, dass die Arbeit mit den Klienten und Patienten gleichsam automatisch gut funktioniert, wenn die gruppeninternen Spannungen abgebaut sind und ein produktives Klima in der Institution herrscht. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht nötig, dass die Supervisorinnen „Feldkenntnisse“ besitzen. Auf professionelle Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen, in denen die Supervisorinnen tätig sind, kann also verzichtet werden.

Dieses verkürzte Supervisionsverständnis trifft in anderer Weise auch auf die nachfolgenden Modewellen zu. Supervisionsansätze, die auf psychotherapeutischen Ansätzen beruhen, wie z.B. Gestalt- und Gesprächstherapie, Bioenergetic, Psychodrama, Systemische Therapie etc. haben ein strukturelles Dilemma gemeinsam: Durch die therapeutische Orientierung behindern sie die Entwicklung der Supervision als eigenständiger Beratungsform. Zwar haben die Modewellen ihre Expansion gefördert, was als Professionalisierungserfolg verbucht werden kann. Allerdings ein Erfolg auf unsicherem Fundament, weil gleichzeitig eine wissenschaftlich begründete Konzeptualisierung der Supervision als problem- und gegenstandsbezogener Methode unterblieb. Dadurch wurde nicht nur die Eigenständigkeit der Methode implizit in Frage gestellt, sondern auch die Entwicklung einer stabilen supervisonischen Identität untergraben.

Die bis heute sich fortsetzende Orientierung an psychotherapeutischen Methoden ist der zentrale Konstruktionsfehler der Supervision. Während Supervision methodisch auf die trianguläre Matrix beruflichen Handelns und Erlebens unter Einbeziehung des institutionellen Rahmens und der indirekt anwesenden Klienten fokussiert ist, beruht Psychotherapie auf einer dualen, intersubjektiven Matrix, in der individuelles psychisches Leiden thematisiert wird.

Die historisch-kritische Perspektive macht deutlich, dass das „Unschärfeprofil“ der Supervision nicht erst mit dem Coaching Hype, sondern bereits mit der Orientierung am Psychoboom begann. Die Geschichtsblindheit hat entscheidend dazu beigetragen, dass sich Supervision, trotz verheißungsvoller Vorgeschichte und trotz guter Ansätze in der Zeit des ersten wissenschaftlich fundierten Entwicklungsschubs, nicht zu einer eigenständigen, problem- und gegenstandsbezogenen, wissenschaftlich begründeten Methode entwickelt hat. Mit den Abhängigkeiten von den Psychotechniken und der Anbieterung an scheinbar prestigeträchtigere Verfahren und heteronome Aufgabenbereiche gehen Eigenlogik und Eigenständigkeit der Methode verloren. Auf dem Sprung nach dem jeweils neuesten Hype erodieren nicht nur ihre Entwicklungspotentiale, auch die professionelle Identität der Supervisorinnen ist bedroht, zumal dann, wenn der eigne Berufsverband die Fragmentierung aktiv fördert. Auf diese Weise werden aus Supervisorinnen keine „Botschafter der Supervision“, sondern entweder verunsicherte Verlierer oder überhebliche Alleskönner, die sich auf dem Markt nach der Maxime: „Anything goes, I'm excellent“ präsentieren. Während der Preis für die Verlierer evident ist, ist er für die Gewinner schwerer auszumachen. Sie zahlen ihn in Form der Anpassung an den obwaltenden Polypragmatismus und der eigenen Dezentrierung. Ich fürchte, dass die durch die Satzungsänderung geförderte, partielle Entsorgung der Supervision nicht umkehrbar ist, sie ist Spiegelbild der allgemeinen Tendenzen des Beratungsgeschäfts. Das ist nicht polemisch gemeint, eher Ausdruck einer Entwicklung, in der das Engagement für ein spezifisches, selbstaufklärerisches Supervisionsverständnis zu Gunsten eines unspezifischen, primär der Verhaltenssteuerung dienenden Paradigmas aufgegeben wird. Die Wahrnehmung tieferer, eben auch unbewusster Dimensionen der

Beratungsinteraktion, die sich nur in längeren Prozessen erschließt, scheint im 21. Jahrhundert nicht mehr zeitgemäß zu sein.

Obwohl Alternativen zum Mainstream kaum Chancen haben dürften, folgenreich diskutiert zu werden, denkbar wären sie schon. Voraussetzung wäre allerdings eine radikale, historisch-selbstkritische Bestandsaufnahme der skizzierten Fehlentwicklungen. Deren Ergebnisse könnten zu einer Abkehr von der Orientierung an den jeweiligen Trends und Hypes führen. Auf dieser Grundlage könnte ein Paradigmenwechsel im Sinne einer problem- und gegenstandsorientierten Praxis und Theorie der Supervision ermöglicht werden. Die Leistungsfähigkeit von Supervisionsmethoden auf der Grundlage eines solchen Paradigmas wäre den Bindestrich Methoden (Gestalt-, systemische etc. Supervision) mit Sicherheit überlegen, und zwar nicht nur, weil es die Eigenständigkeit der Supervision betont, sondern vor allem auch, weil es konstitutionslogisch aus dem Gegenstandsbereich hervorginge. Ein solcher, wissenschaftlich fundierter, breit kommunizierter und verbandspolitisch unterstützter Paradigmenwechsel wäre nicht nur ein Remedium gegen die Gefahr des Verendens der Supervision, auch die professionelle Identität der Supervisorinnen und Supervisoren würde davon profitieren.

Literatur

- Bang, R. (1958): Psychologische und methodische Grundlagen der Einzelfallhilfe. Wiesbaden.
- Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt am Main.
- Berker, P. (1997): Der Beitrag von Supervision zur Qualitätsdiskussion. In: Berker, P./Weigand, W. (Hg.): Supervision im engagierten Dialog. Frankfurt am Main, S. 17-31.
- Buchinger, K./Klinkhammer, M. (2007): Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart.
- Busse, S./Fortmeier, P./Lemaire, B. (2009): Die Satzung der Realität anpassen. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- DGSv (Hrsg.) (1996): Supervision – Professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz, Köln.
- Freud, S. (1909): Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben. In: GW, Band VII, S. 243.
- Furrer, A. (1929): Eine indirekte Kinderanalyse. In: Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik, Heft 5/6, S. 185-194.
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 12.
- Gaertner, A. (1999): Geschichtslose Praxis. In: ders.: Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen, Tübingen, S. 9-121.
- Haubl, R. (2008): Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungcoaching. In: Positionen, Heft 1, Kassel.
- Haubl, R./Voß, G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. In: Positionen, Heft 1, Kassel.

- Hirsch, H. (2009): Gesundheit als Wettbewerbsvorteil. Supervision im Dienst betrieblicher Burn-out Prävention und Stressbewältigung. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- Nagel, H./Seifert, M. (1979): Inflation der Therapieformen. Reinbeck.
- Nellessen, L. (1993): Supervision in lean-management, lean-service. In: Supervision, Heft 24, S. 23-40.
- Petzold, H. (1995): Coaching for Excellence. In: DGSv aktuell, Januar Ausgabe.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G., Wiesbaden, S. 17-34.
- Rastetter, D. (2009): Macht und Mikropolitik. Frauen müssen taktischer werden. In: Positionen, Heft 2, Kassel.
- Schüning, G. (1993): Herkunft Sozialbereich – Erfahrungen eines Supervisors, der in Profitorganisationen arbeitet. In: Supervision, Heft 24, S. 41-52.
- Sennett, R. (2005): Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Weigand, W. (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes – Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In: Supervision, Heft 24.
- Weigand, W. (2009): Die DGSv – Berufspolitische Interessenvertretung von Beratern aller Art oder weiterhin ein Verband von Supervisor/innen. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- Wittenberger, G. (2009): Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen, Teil 2. In: Forum Supervision, Heft 34.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Adrian Gaertner, Nassauer Straße 20, 61440 Oberursel

Annemarie Bauer und Susanne Pfeifer-Voigt

„Die dunklen Seiten der Liebe“ (Rafik Schami) – Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams

Zusammenfassung: Die Autorinnen sondieren Möglichkeiten, wie das Thema „Liebe am Arbeitsplatz“ in der Supervision aufgegriffen werden kann. Dabei legen sie den Fokus auf Paarbeziehungen im Team und diskutieren die unterschiedlichen Blickwinkel der Betroffenen – das Paar, die Kolleginnen und Kollegen, die Leitung – anhand von zwei Praxisbeispielen.

„Kontaktbörse Arbeitsplatz?“

Die derzeitige Arbeitswelt verlangt von Frauen und Männern viel Engagement, Flexibilität und Mobilität. Für ein Privatleben, inklusive die Partnersuche bleibt vielen wenig Zeit – nicht umsonst boomen die Partnervermittlungen. Da liegt es nahe, sich im Kollegium umzuschauen, unter den Menschen, mit denen man ohnehin die meisten Stunden des Tages verbringt und die einem durch die gemeinsame Arbeit automatisch näher kommen. Statistisch betrachtet beginnt heute somit jede dritte bis vierte Beziehung am Arbeitsplatz (vgl. Focus online, Umfrage des Internetportals Career Bilder, www.stern.de). Einerseits könnten kollegiale Freundes- und Liebesbeziehungen damit als ein alltägliches Phänomen betrachtet werden – möglicherweise sogar als ein profitables, weil ein verliebtes Kollegenpaar motivierter und energetischer am Arbeitsplatz erscheinen mag. Andererseits gibt es viele Beziehungen, die im „Geheimen“ verlaufen, viel Raum für Gerüchte einnehmen und damit die Arbeitsleistungen eines ganzen Teams beeinträchtigen können. Und spätestens wenn eine Liebe unter KollegInnen zerbricht, ist es mitunter auch vorbei mit dem ungezwungenen kollegialen Miteinander aller, und ein Zurückfinden in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann sich als sehr mühsam entpuppen. Aus diesem Grund haben sich einige amerikanische Firmen (Wal-Mart, IBM) bereits für ein „Liebesverbot“ unter KollegInnen ausgesprochen – insbesondere zwischen leitenden und nachgeordneten Angestellten – und drohen sogar mit Kündigung bei Zuwiderhandlung. Wie das Thema „Liebe am Arbeitsplatz“ supervisorisch aufgegriffen werden könnte, soll Thema dieses Artikels sein.

Vieles, was diesbezüglich in der Supervisionsliteratur auftaucht, ist in der Therapieliteratur bereits diskutiert, wenn auch im anderen Rahmen und zu anderen Bedingungen. So auch das Thema „Sexueller Missbrauch“ bzw. die (unzulässigen) Beziehungsformen zwischen einem Therapeuten und seiner Klientin – wobei, was